

ИЗСЛЕДВАНЕ НА КОНТРАГЕНТНИЯ РИСК В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ (ПО ПРИМЕРА НА ПИВОВАРНИЯ БРАНШ)

Гл. ас. д-р Зоя Иванова

Резюме

Целта на настоящата студия е изследване проявлението на контрагентния риск в дейността на българските пивоварни предприятия и извеждане на конкретни бизнес решения и практики за неговото ефективно управление. В тази връзка са формулирани и изпълнени следните **задачи**: проучване и обобщаване на теоретичните постановки за контрагентния риск в индустриалните предприятия; анализиране и оценяване на текущото състояние и установяване на тенденциите в развитието на пивоварния бранш в Европейския съюз и, в частност, в България; изследване на рисковите обстоятелства и ситуации от действията и реакциите на фирмените контрагенти; обобщаване и представяне на резултатите от проведеното емпирично проучване; извеждане на добрите практики и инициативи за управление на контрагентния риск в изследваните бизнес структури. Основната **научноизследователска теза** е, че установяването, поддържането и развитието на партньорски взаимоотношения и взаимодействия с определени контрагенти (доставчици, клиенти, дистрибутори и други физически и/или юридически лица) и последващата промяна в техните действия и реакции водят до непредвидени и неочаквани рискови ситуации в пивоварните предприятия. В резултат на проучването са установени текущото състояние, спецификата и динамиката в развитието на пивоварния бранш в рамките на Европейския съюз и България, идентифицирани са носителите на контрагентен риск в пивоварните предприятия в страната, изведени са най-честите проблемни ситуации и слабости при работата с тях и са очертани насоките и приоритетите относно намаляването, ограничаването, избягването и отстраняването (елиминирането) на контрагентния риск в изследваните респонденти.

Ключови думи: контрагенти, контрагентен риск, пивоварни предприятия, контрагентен рисков профил, рискови обстоятелства и ситуации.

JEL: L14, L21, L22, L24.

STUDYING THE COUNTERPARTY RISK IN INDUSTRIAL ENTERPRISES (ALONG THE LINES OF THE BREWING INDUSTRY)

Head Assist. Prof. Zoya Ivanova, PhD

Abstract

The **purpose** of the present study is to investigate the manifestation of counterparty risk in the operation of Bulgarian breweries and to highlight specific business solutions and practices for its effective management. In this regard, the following **tasks** are formulated and implemented: studying and summarizing the theoretical formulations of counterparty risk in industrial enterprises; analyzing and evaluating the current state and identifying the development trends of the brewing industry in the European Union and in Bulgaria, in particular; investigating the risky circumstances and situations arising from the actions and responses of corporate counterparties; summarizing and presenting the results of the conducted empirical survey; highlighting the best practices and initiatives for counterparty risk management in the surveyed business establishments. The main **research thesis** is that identifying, maintaining and developing partner relationships and interactions with certain counterparties (suppliers, clients, distributors and other physical persons and/or legal entities and the subsequent change in their actions and responses lead to unforeseen and unexpected risk situations in the breweries. As a result of the survey, the study identifies the current situation, the specificity and dynamics in the development of the brewing industry within the European Union and Bulgaria, as well as the bearers of counterparty risk in the brewing enterprises in the country and the most problematic situations and weaknesses in working with them, and outlines the guidelines and priorities for reducing, limiting, avoiding and eliminating the counterparty risk in the surveyed respondents.

Keywords: counterparties, counterparty risk, breweries, counterparty risk profile, risk circumstances and situations.

JEL: L14, L21, L22, L24.

Увод

Производството на пиво е един от традиционните и силно развитите сектори със стратегическо и важно значение за икономиката на Европейския съюз и, в частност, на България. През последните години предприятията от пивоварния бранш са изправени пред редица предизвикателства и проблеми, които произтичат от действията и реакциите на техните контрагенти (клиенти, доставчици, дистрибутори и други физически

и/или юридически лица). Проявява се контрагентен риск, който изразява степента на вероятност за възникването на определена рискова ситуация или неблагоприятно събитие от демонстрирането на нерационално и неадекватно поведение от страна на фирмените контрагенти, което може да доведе до възможна загуба, измерена в парично изражение, или група събития, които са във вреда (щета) за отделното предприятие. Безспорно това налага своевременното откриване на обстоятелствата и причините за появата на контрагентния риск и реализирането на определени целенасочени дейности, осигуряващи неговото по-пълно, точно и бързо прогнозиране, идентифициране, анализиране, оценяване, ограничаване и контролиране.

Бизнес практиката е доказала, че по-доброто познаване и разбиране на специфичните особености и икономическите последици от контрагентния риск спомагат за осигуряването на бърза и своевременна реакция от конкретните бизнес структури и разработването и прилагането на ясна визия за неговото управление, чрез която да постигнат ефективно противодействие и ограничаване на негативните последици (загуби) и поддържането им в относително ниски нива и степен на опасност.

Специфичните аспекти на контрагентния риск и неговото ефективно управление са научна област, която към настоящия момент е недостатъчно развита в научното пространство, но все повече привлича интереса както на учените и изследователите, така и на специалистите от практиката.

Целта на настоящата студия е изследване проявлението на контрагентния риск в дейността на българските пивоварни предприятия и извеждане на конкретни бизнес решения и практики за неговото ефективно управление.

Във връзка с това са формулирани и изпълнени следните основни задачи:

1. Проучване и обобщаване на теоретичните постановки за контрагентния риск в индустриалните предприятия.
2. Анализиране и оценяване на текущото състояние и установяване на тенденциите в развитието на пивоварния бранш в Европейския съюз и в частност в България.
3. Изследване на рисковите обстоятелства и ситуации от действията и реакциите на фирмените контрагенти.
4. Обобщаване и представяне на резултатите от проведеното емпирично проучване.
5. Извеждане на добрите практики и инициативи за управление на контрагентния риск в изследваните бизнес структури.

Основната научноизследователска теза, която се защитава, е, че установяването, поддържането и развитието на партньорски взаимоотношения и взаимодействия с определени контрагенти (доставчици, клиенти, дистрибутори и други физически и/или юридически лица) и последващата

промяна в техните действия и реакции водят до непредвидени и неочаквани рискови ситуации в пивоварните предприятия.

Обект на изследване са предприятията от пивоварния бранш, а **предмет на изследване** – контрагентният риск и неговото управление на фирмено равнище.

Основните **мотиви за избор** на този обект са:

- ✓ предприятията от пивоварния бранш имат важно значение за икономиката на ЕС и на България;

- ✓ пивоварните предприятия, включени в изследването, са с общ производствен и пазарен дял около 98–99% от произвежданото и реализираното пиво в страната;

- ✓ те създават и поддържат взаимоотношения и взаимодействия със сравнително голям брой контрагенти;

- ✓ това са бизнес структури, в рамките на които са налице големи възможности за управление на контрагентния риск.

В процеса на работа са използвани **методите** на анализ и синтез на теоретичните постановки и резултатите от емпиричното изследване, системният и интегрираният подход, индуктивният и дедуктивният метод, сравнителният и описателният метод, анкетният метод и други статистически методи.

1. Специфика на контрагентния риск в индустриалните предприятия

Нормалното функциониране и бъдещото развитие на индустриалните предприятия в голяма степен се предопределят от действията и реакциите на техните контрагенти (клиенти, доставчици, дистрибутори и други физически и/или юридически лица). Те са важен фактор и играят съществена роля за ефективното осъществяване и успешното реализиране както на производствената, така и на пласментната им дейност. Всяка промяна в техните бизнес стратегии и поведение водят до непредвидени и неочаквани рискови ситуации и обстоятелства, т.е. до **възникването на контрагентен риск** в отделното предприятие.

Контрагентният риск в индустриалното предприятие представлява *обективна несигурност, проявяваща се от възникването на нежелано събитие в резултат от действията на фирмените контрагенти* (Willett, 1901, р. 33). Той изразява *степенна вероятност за преобразуване на конкретен контрагент в опасност, която води до действителна загуба, вреда или някаква форма на щета* (Kaplan & Garrick, 1981, р. 13). Контрагентният риск е *неблагоприятно събитие, което може да възникне както случайно, така и преднамерено* (Чернова & Кудрявцев, 2003, стр. 7) или *група събития, които са във вреда (щета) на обекта (предприятието)*

(Хохлов, 2001, стр. 11). Той се свързва с *отклонението в резултатите на конкретната бизнес единица, което може да се появи през определен период, в определена ситуация от реакциите и поведението на отделните контрагенти* (Marx & Meer, Fundamentals of Insurance, 2016, p. 22).

В тази връзка контрагентният риск може да се разглежда в следните **аспекти**:

☑ *като несигурност* – контрагентният риск е неизвестна ситуация, при която са налице негативни резултати или се наблюдават сериозни усложнения и проблеми;

☑ *като вероятност* – той е мярка на обективната възможност за възникването на обстоятелство, чийто изход е неочакван и непредвидим;

☑ *като конкретно обективно или субективно събитие или набор от събития* – това е риск, който се разглежда като конкретно обективно или субективно събитие или набор от събития, водещи до отклонение на предварително заложените цели и приоритети или причиняващи определени материални и нематериални вреди, щети или загуби.

Контрагентният риск в индустриалните предприятия се характеризира с определени **особености**, по-важните от които са:

✓ възниква в *резултат от съвместните действия* на индустриалните предприятия и техните контрагенти;

✓ *проявява се стохастично*, поради което е невъзможно неговото точно предвиждане и установяване регулярността на настъпване;

✓ въздейства с *различна честота на проявление*;

✓ изразява се с *различен размер на последиците*, което на практика затруднява възможността за предварително определяне на щетите, вредите, загубите;

✓ *променя се във времето* под въздействието на определени фактори и условия.

Бизнес практиката е доказала, че по-доброто познаване на същността и специфичните особености на контрагентния риск спомага за разработването и прилагането на адекватен и гъвкав модел на управление, чрез който отделното предприятие има възможност своевременно да реагира при настъпването на неблагоприятни рискови ситуации и да използва ефективни инструменти за противодействие срещу тях.

Управлението на контрагентния риск е сложен и многофункционален процес, включващ изпълнението на определени целенасочени дейности и функции, осигуряващи неговото по-пълно, точно и бързо прогнозиране, идентифициране, анализиране, оценяване, контролиране и ограничаване (Шапкин & Шапкин, 2014, стр. 40). Именно чрез управлението се цели своевременното откриване на обстоятелствата и причините за възникването на риска и правилното определяне на рисковия профил на фирмените контрагенти, извършване на задълбочени и многостранни анализи и изготвяне на реална и обективна оценка, на базата на които да се разработят и въведат конкретни механизми за превенция и ефективно проти-

водействие и ограничаване на негативните последици (загуби) и поддържането им в относително ниски нива и степен на опасност.

В теорията и практиката са налице **различни модели** (класически, интегрален, холистичен и др.) за управление на контрагентния риск.

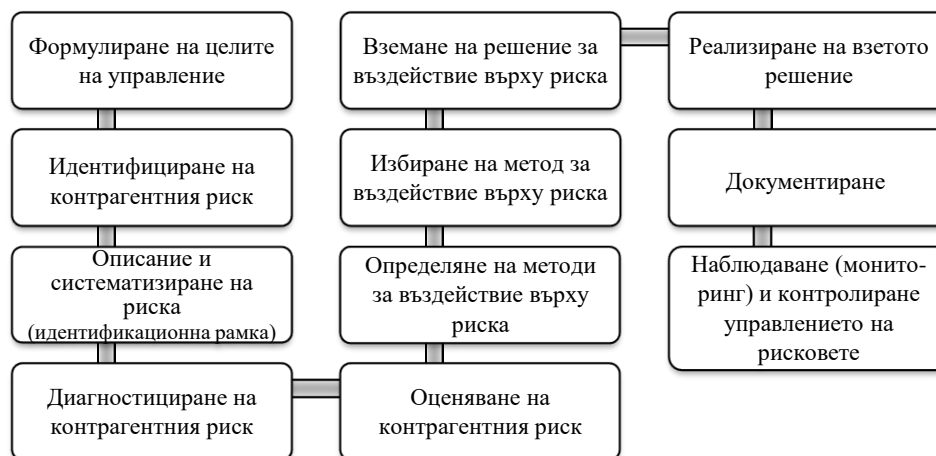
Един от най-известните модели, прилаган в системата за управление на риска, който се използва често и за управление на контрагентния риск, е моделът, предложен от COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (Цветков, 2005). Това е т.нар. „**класически**“ **модел**, който е създаден специално за управление на рисковете в отделната индустриална структура и включва няколко последователни и взаимосвързани компоненти (вж. фиг. 1).



Фигура 1. „Класически“ модел за управление на контрагентния риск в индустриалната бизнес структура (Enterprise Risk Management — Integrated Framework. Executive Summary, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission., 2004)

В зависимост от поставените цели и очертаните политики е възможно да се прилага и **интегрален модел** за управление на риска, който е част от цялостната концепция на отделното предприятие. Той се основава на класическия модел, но е по-подробен и е съвкупност от интегрирани дейности, ориентирани към идентифицирането, анализирането, оценяване-

то, контролирането и ограничаването на контрагентния риск в индустриалното предприятие (вж. фиг. 2).



Фигура 2. Интегрален модел за управление на контрагентния риск в индустриалното предприятие (Николов, 2012, стр. 57)

Различен е **холистичният модел** за управление на контрагентния риск. В основата на този модел е разглеждането на управлението като поведение, което най-общо се свързва с целенасочените действия или реакции на даден обект (предприятие), които са резултат от взаимодействието на външни и вътрешни фактори (детерминанти). То е съзнателна дейност (активност) на дадено предприятие, вследствие на която може да се постигне значимо въздействие в желаната посока (Христов, 2008, стр. 46) и се свързва с настъпването на определени последствия (резултати). В този смисъл моделът се основава на *ключови променливи*, които могат да се обособят в две групи – вътрешни причини и външни фактори (Hjelle, 1992, стр. 25) (вж. фиг. 3). Това са променливи, които се характеризират с разнообразност, сложност, динамичност, изменчивост и несигурност. Те оказват съществено влияние върху формирането и демонстрирането на определено поведение за управление, както и върху крайните резултати/последствия от него.

Трябва да се има предвид фактът, че независимо от вече утвърдените модели (класически, интегрален, холистичен) на управление, всяко индустриално предприятие следва да прилага **принципа на индивидуалния подход**, като се съобрази и отчита своите потенциални възможности и разполагаеми ресурси (материални, трудови, финансови, информационни), както и конкретните специфични особености и параметри на контрагентния риск.



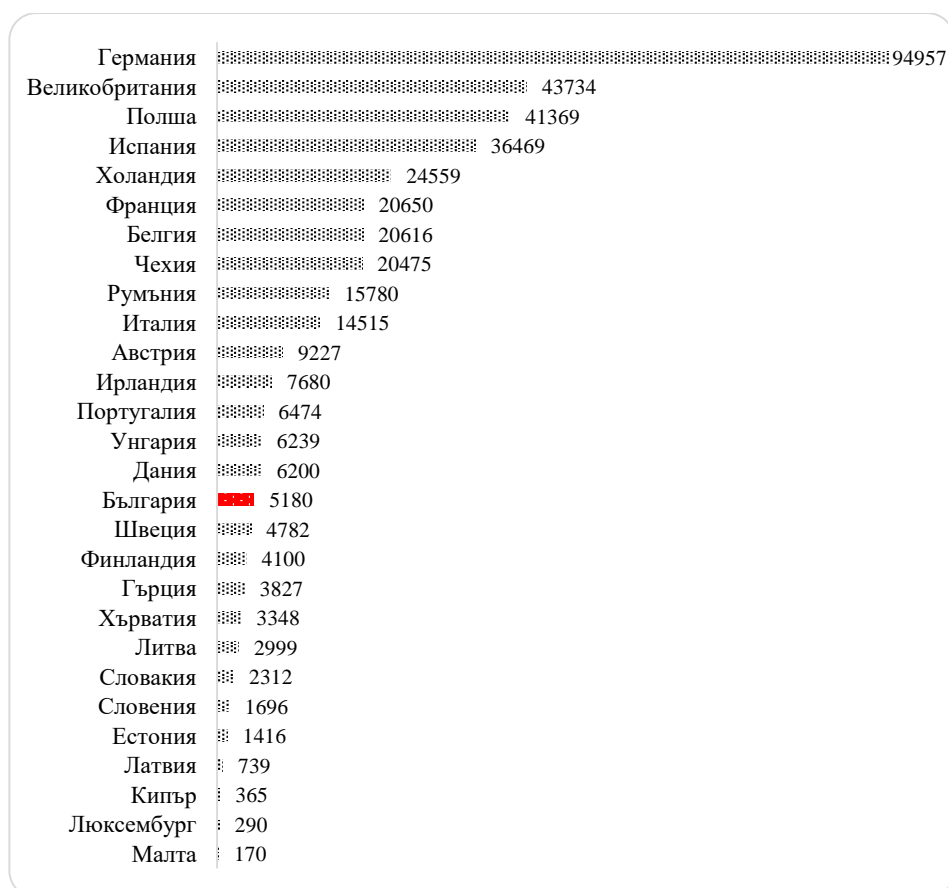
Фигура 3. Холистичен модел за управление на контрагентния риск в индустриалното предприятие (Христов, 2008, стр. 28)

2. Състояние и тенденции в развитието на пивоварния бранш в Европейския съюз

Производството на пиво е един от традиционните и силно развитите браншове със стратегическо и важно значение за икономиката на ЕС. В световен мащаб ЕС е вторият по големина производител на пиво след Китай, но на първо място по разпределение на продукцията на глава от населението.

Оценката на състоянието и тенденциите в развитието на пивоварния бранш в Европейския съюз и, в частност, в България е осъществен посредством сравнителен анализ на следните показатели – *общо производство на пиво в страните от ЕС, брой активни пивоварни, брой на заетите лица, експорт, импорт, потребление на пиво* на основата на емпирични данни за период от седем години (2010 – 2016 г.).

През 2016 г. **общото производство на пиво в страните от ЕС е 400 168 хил. хектолитра**, като безспорен лидер е *Германия* с дял от 23,73%, втора е – *Великобритания* с 10,93%, трета – *Полша* с 10,34%, следвани от *Испания* – с 9,10%, *Холандия* – с 6,14%, *Франция* – с 5,16%, *Белгия* – с 5,15% и *Чехия* – с 5,12% (вж. фиг. 4).



Фигура 4. Производство на пиво по страни–членки на ЕС за 2016 г.
(в хил. хектолитри) (*The Brewers of Europe. Beer statistics.*, 2017, p. 6)

След глобалната финансово-икономическа криза (2010 – 2016 г.) се наблюдава положителна тенденция в производството на пиво в ЕС (вж.

табл. 1). Постигат се редица икономически ползи и ефекти за различните заинтересовани страни, участващи пряко или косвено в процеса по създаването и реализирането на пивоварната продукция – по-висока добавена стойност, стабилна заетост, допълнителни корпоративни и бюджетни приходи, нарастващи инвестиции, по-голям пазарен дял и др.

Таблица 1

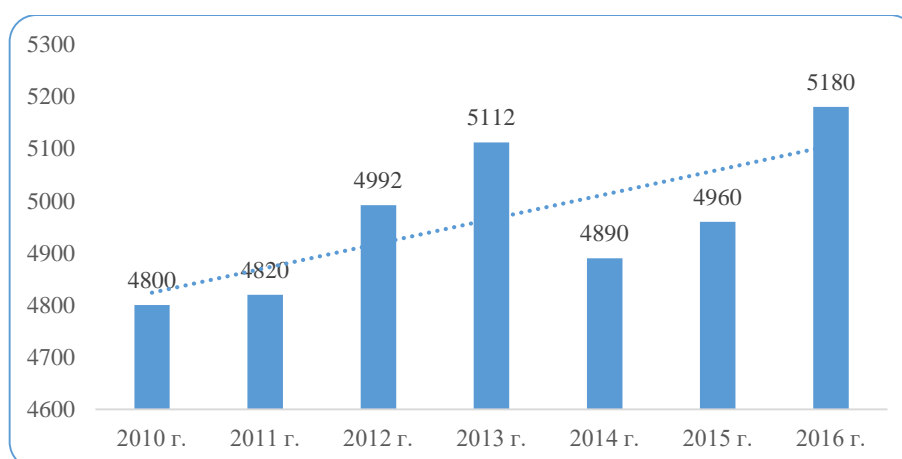
Изменение на производството на пиво в ЕС през периода 2010 – 2016 г.

Година	Производство на пиво (хил. хектолитри)	Абсолютен прираст (хил. хектолитри)		Темп на растеж (изменение) (%)	
		при постоянна база (2010 г.)	при верижна база	при постоянна база (2010 г. = 100 %)	при верижна база
2010	387164	-	-	100,00	-
2011	393013	5849	5849	101,51	101,51
2012	391856	4692	-1157	101,21	99,71
2013	388594	1430	-3262	100,37	99,17
2014	390274	3110	1680	100,80	100,43
2015	396004	8840	5730	102,28	101,47
2016	400168	13004	4164	103,36	101,05

През анализирания период абсолютният прираст на производството на пиво в ЕС при постоянна база е положителен, като най-висок е през 2016 г. – малко над 13000 хил. хектолитра, докато при верижна база се наблюдават и отрицателни величини – през 2012 г. и 2013 г., което се дължи на моментното влошаване на международната пазарна конюнктура. Независимо от това средногодишният абсолютен прираст при постоянна и верижна база е положителен, съответно 6154,17 хил. хектолитра и 2167,33 хил. хектолитра. Средногодишният темп на растеж (средногеометричен) е 100,55%, а средногодишният темп на прираста е 0,55%.

Данните от официалната статистика показват, че по този показател България е на 16-то място, от общо 28-те държави в ЕС, с относителен дял от 1,29%. За изследвания период (2010 – 2016 г.) у нас също са налице **чувствителни колебания в обема на произвежданото пиво** (вж. фиг. 5). През първите четири години секторът отчита увеличение в производството на пиво средно със 104 хил. хектолитра. През 2014 г. данните показват намаление с 222 хил. хектолитра спрямо предходната година, след което за следващите две години отново се наблюдава увеличение средногодишно със 145 хил. хектолитра. За разглеждания период производството на пиво в страната е със среден годишен ръст от 63,33 хил. хектолитра, като през 2016 г. обемът на общата продукция в сектора се е увеличил със

7,92% спрямо 2010 г. Тези положителни тенденции са следствие от подобряването и модернизирането на производствените и логистичните звена в бранша (капиталовите инвестиции непрекъснато се увеличават и през 2016 г. те са на стойност 43 милиона лева), повишаването на ефективността на връзките и взаимоотношенията с бизнес партньорите и потребителите, търсенето и позиционирането на нови пазарни ниши и запазването и разширяването на пазарния дял на вече съществуващите пазари.



Фигура 5. Производство на пиво в България за периода 2010 – 2016 г. (в хил. хектолитри) (Съюз на пивоварите в България)

В рамките на ЕС е налице **голям брой активни пивоварни**, чиято структура се характеризира с висок дял на малките и средните предприятия. Това са предимно семейни фирми или бизнес единици с дългогодишни и утвърдени традиции в производството на бира. През 2016 г. в сектора **функционират общо 8490 структурни единици**, като най-голям брой са регистрирани във *Великобритания* – 2250 бр. (26,50%), на второ място е *Германия* – с 1408 бр. (16,58%), на трето е *Франция* – с 950 бр. (11,19%), а сред първите десет страни-членки са още *Италия* – със 757 бр. (8,92%), *Испания* – с 483 бр. (5,69%), *Холандия* – с 400 бр. (4,71%), *Чехия* – с 398 бр. (4,69%), *Швеция* – с 283 бр. (3,33%), *Австрия* – с 235 бр. (2,77%), *Белгия* – с 224 (2,64%) (The Brewers of Europe. Beer statistics., 2017, p. 20).

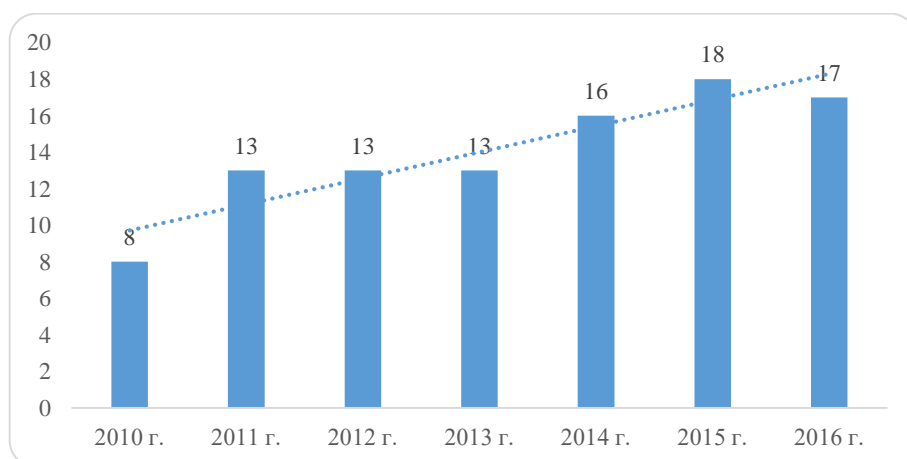
Важно е да се отбележи, че през изследвания период има драстично увеличаване на броя на действащите пивоварни предприятия в страните от ЕС (вж. табл. 2). През 2016 г. активните пивоварни предприятия са нараснали над 2,5 пъти спрямо 2010 г. Средногодишният абсолютен прираст при верижна база е около 792 бизнес единици, средногодишният темп на растежа (средногеометричен) е 114,66%, а средногодишният темп на прираста е 14,66%.

Таблица 2

*Изменение на броя на активните пивоварни предприятия в ЕС
през периода 2010 – 2016 г.*

Години	Активни пивоварни предприятия (бр.)	Абсолютен прираст (бр.)		Темп на растеж (изменение) (%)	
		при постоянна база (2010 г.)	при верижна база	при постоянна база (2010 г. = 100 %)	при верижна база
2010	3736	-	-	100,00	-
2011	4371	635	635	117,00	117,00
2012	5060	1324	689	135,44	115,76
2013	5605	1869	545	150,03	110,77
2014	6524	2788	919	174,62	116,40
2015	7397	3661	873	198,00	113,38
2016	8490	4754	1093	227,25	114,78

България е на 25-то място в ЕС със 17 бр. активни пивоварни предприятия, като страната ни изпреварва само Хърватия – с 9 бр., Кипър – с 3 бр. и Малта – с 2 бр. За анализирания период броят на икономически активните български пивоварни се увеличава средногодишно с 13,39% (вж. фиг. 6). През 2016 г. те нарастват почти два пъти спрямо 2010 г., като това до известна степен произтича от рестартирането на дейността на някои предприятия, а също така и от създаването на нови микропивоварни за производството на Крафт бира, т.нар. „занаятчийско пиво“.



Фигура 6. Брой на активните пивоварни предприятия в България
за периода 2010 – 2016 г. (Съюз на пивоварите в България)

Независимо от голямото нарастване на активните пиво-производители на територията на ЕС нивото на пряката заетост в сектора не се увеличава. За 2016 г. **броят на заетите лица** в пивоварните предприятия е **около 122094 души**, като на първо място с най-голям относителен дял е *Германия* с 22,28% (27200 души), следвана от *Великобритания* – с 11,71% (14300 души), *Полша* – с 8,19% (10000 души), *Чехия* и *Холандия* – с 5% (6100 души), *Испания* – с 4,83% (5900 души), *Румъния* – с 4,59% (5600 души), *Италия* – с 4,38% (5350 души), *Белгия* – с 3,85% (4700 души) и *Франция* – с 3,68% (4500 души) (The Brewers of Europe. Beer statistics., 2017, p. 26).

За съжаление при показателя пряка заетост се наблюдава неблагоприятна тенденция за периода 2010 – 2016 г. (вж. табл. 3). Средногодишният абсолютен прираст при постоянна база е около -3657 души, а при верижна база е близо -1025 души. Средногодишният темп на растежа (средногеометричен) е 99,18% и средногодишният темп на прираста е отрицателен -0,82%.

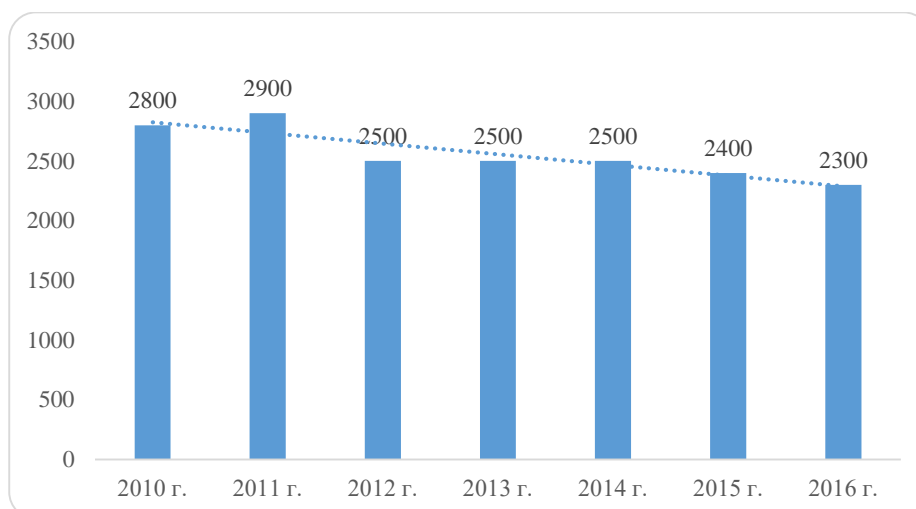
Таблица 3

*Изменение на броя на заетите лица в сектора в ЕС
през периода 2010 – 2016 г.*

Години	Пряка заетост в сектора (бр.)	Абсолютен прираст (бр.)		Темп на растеж (изменение) (%)	
		при постоянна база (2010 г.)	при верижна база	при постоянна база (2010 г. = 100 %)	при верижна база
2010	128245	-	-	100,00	-
2011	127730	-515	-515	99,60	99,60
2012	125330	-2915	-2400	97,73	98,12
2013	124330	-3915	-1000	96,95	99,20
2014	126130	-2115	1800	98,35	101,45
2015	121916	-6329	-4214	95,06	96,66
2016	122094	-6151	178	95,20	100,15

Статистическите данни показват, че България заема 15-то място с пряка заетост от 2300 души или с относителен дял – 1,88% от общия брой на заетите лица в сектора в ЕС.

Трябва да се посочи, че за периода 2010 – 2016 г. **броят на заетите лица** следва тенденцията в пивоварния бранш в страните от ЕС. Пряката заетост в българските пивоварни предприятия намалява с 3,23% средно-годишно или с близо 83 души (вж. фиг. 7). Най-голямо е намалението през 2016 г. с 600 души или с 20,69% спрямо 2011 г. Положителен е фактът, че основните причини за рекрутирането са: оптимизиране състава и структурата на персонала, подобряване технико-технологичното равнище чрез въвеждане на високоефективни модерни и съвременни технологии и нови бутилиращи и пакетиращи линии, както и поддържане на минимален списъчен брой на заетите лица, полагащи нискоквалифициран труд.



Фигура 7. Брой заети лица в пивоварната индустрия в България за периода 2010 – 2016 г. (Съюз на пивоварите в България)

Производството на пиво е едно от **най-силно експортните производства в ЕС**. През 2016 г. износът на пиво се е повишил с близо 13,54% спрямо 2011 г. За периода 2011 – 2016 г. средногодишният абсолютен прираст на износа при верижна база е 2042 хил. хектолитра, средногодишният темп на растежа (средногеометричен) е 102,57%, а средногодишният темп на прираста е 2,57%. Най-големите износители на пиво от страните в ЕС са *Германия* – 10755 хил. хектолитра за страни в ЕС и 5772 хил. хектолитра – за страни извън ЕС, *Холандия* – 3516 хил. хектолитра за страни в ЕС и 10961 хил. хектолитра – за страни извън ЕС и *Белгия* – 9332 хил. хектолитра за страни в ЕС и 4753 хил. хектолитра – за страни извън ЕС. След тях се нареждат Франция, Великобритания, Чехия, Полша, Ирландия, Дания и Италия и др. (вж. табл. 4) (The Brewers of Europe. Beer statistics., 2017, p. 17).

Таблица 4

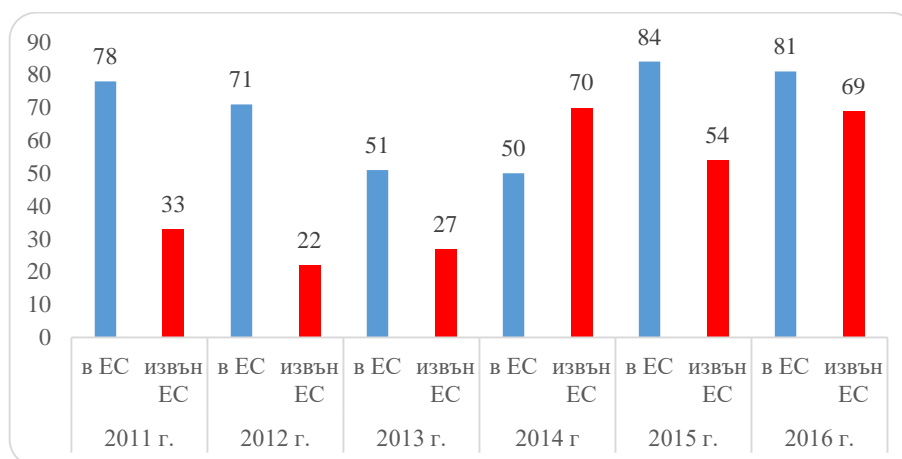
Износ и внос на пиво по страни–членки в ЕС за 2016 г.
(The Brewers of Europe. Beer statistics., 2017, pp. 16-19)
(в хил. хектолитри)

Държави	Износ		Внос	
	в ЕС	извън ЕС	в ЕС	извън ЕС
Австрия	944	145	654	88
Белгия	9332	4753	1001	157
България	81	69	327	201
Великобритания	3759	2206	9472	1113
Германия	10755	5772	7171	116
Гърция	115	164	352	96
Дания	3084		575	
Естония	470		297	
Ирландия	3104		1176	
Испания	1008	1364	4339	198
Италия	2065	516	6629	310
Кипър	6	3	96	6
Латвия	494	535	869	
Литва	682		525	
Люксембург	85		274	
Малта	1	12	61	7
Полша	2883	414	653	49
Португалия	919	768	183	0
Румъния	306	139	414	44
Словакия	127		1509	
Словения	361	159	500	
Унгария	587		465	
Финландия	201	28	369	48
Франция	6050	950	7330	310
Холандия	3516	10961	1780	
Хърватия	189	626	545	148
Чехия	3675	687	317	9
Швеция	504	48	487	
	55303	30319	48370	2900
Общо:	85622		51270	

*За някои страни – членки в ЕС данните за износа и вноса са посочени общо.

По този показател България значително изостава и заема 24-то място в експорта на пиво от държавите – членки на ЕС, като 81 хил. хектолитра българските пивопроизводители изнасят за страни в ЕС и 69 хил. хектолитра – за страни извън ЕС.

За периода 2011 – 2016 г. **общият експорт на пиво** от България е със среден годишен ръст от 7,8 хил. хектолитра или 6,21% (вж. фиг. 8). Най-голям е износът на бира през 2016 г., като увеличението е почти 2 пъти спрямо 2013 г., когато износът е най-малък. Основни пазари на българските пивоварни предприятия са страните в ЕС (Румъния, Гърция, Италия, Кипър, Испания, Великобритания) – със среден дял около 61% за анализирания период. Само за 2014 г. дялът на износа за страните извън ЕС е по-голям, като това се дължи на увеличеното търсене на българска бира в САЩ (в градовете с по-големи български общности), Канада и Турция.



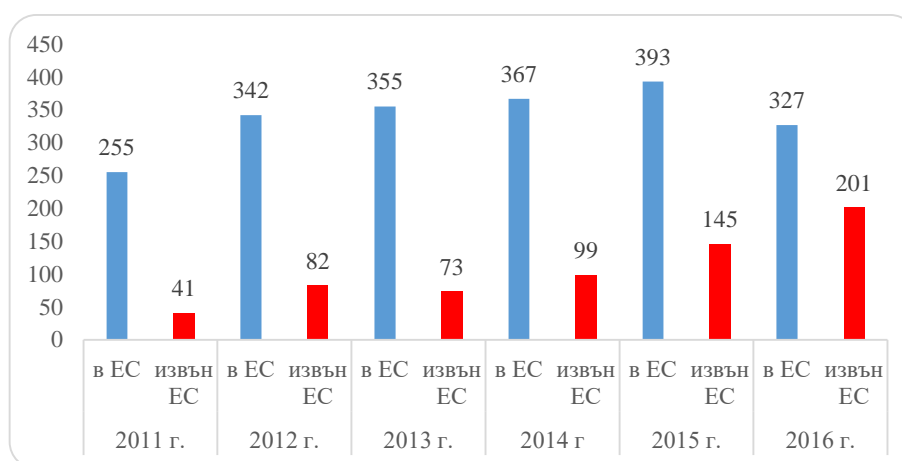
Фигура 8. Износ на пиво от България за периода 2011 – 2016 г.
(в хил. хектолитри) (Съюз на пивоварите в България)

Аналогични са резултатите и при **импорта на пиво в страните от ЕС**. През 2016 г. вносът се е увеличил със 7,42% спрямо 2011 г., като лидер е *Великобритания*, която внася 9472 хил. хектолитра бира от страни в ЕС и 1113 хил. хектолитра от страни извън ЕС, втора е *Франция* с внос 7330 хил. хектолитра от страни в ЕС и 310 хил. хектолитра от страни извън ЕС и трета е *Германия* със 7171 хил. хектолитра от страни в ЕС и 116 хил. хектолитра от страни извън ЕС. Следват Италия, Испания, Холандия, Словакия, Швейцария, Ирландия и Белгия (вж. табл. 4). За анализирания период средногодишният абсолютен прираст на вноса на пиво при верижна база е 709,4 хил. хектолитра, средногодишният темп на растежа (средно-геометричен) е 101,44%, а средногодишният темп на прираста е 1,44%.

България в тази статистика е на 16-то място в ЕС с 327 хил. хектолитра внос на пиво от страни в ЕС и 201 хил. хектолитра – от страни извън ЕС.

Абсолютният средногодишен прираст на импорта на бира в България е 46,4 хил. хектолитра, средногодишният темп на растежа е 112,27% и

средногодишният темп на прираста е 12,27%. (вж. фиг. 9). През 2016 г. общо вносът е нараснал с 232 хил. хектолитра или със 78,38% спрямо 2011 г. Това е следствие на значителното увеличение (5 пъти или със 160 хил. хектолитра) на импорта на бира от страните извън ЕС. Като цяло обаче вносът на бира в страната (средно над 77%) се осъществява от страните в ЕС (Германия, Холандия, Великобритания, Белгия, Чехия и др.), които предлагат на пазара утвърдени марки и широка асортиментна гама от бира.



Фигура 9. Внос на пиво в България за периода 2011 – 2016 г.
(в хил. хектолитри) (Съюз на пивоварите в България)

Прогресивността на износа и сравнително по-малкият темп на изпреварване на вноса на пиво са в основата, динамиката на **стокообмена** и **търговското салдо** на сектора в ЕС за периода 2011-2016 г. да е положителна (вж. табл. 5).

Таблица 5
Стокообмен и търговско салдо на сектора в ЕС за периода 2011 – 2016 г.
(в хил. хектолитри)

Година \ Показател	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Износ	75412	77460	76673	77583	83086	85622
Внос	47801	48453	44654	46252	48859	51348
Стокообмен	123213	125913	121327	123835	131945	136970
Салдо	27611	29007	32019	31331	34227	34274

За 2016 г. и двата показателя нарастват съответно с 11,16% и с 24,13% спрямо 2011 г. Средногодишно увеличението е с 2751,4 хил. хекто-

литра или 2,14% при показателя „стокообмен“, а при показателя „търговско салдо“ – с 1332,6 хил. хектолитра или 4,42%. Анализът на данните показва, че производителите на пиво в ЕС се стремят да запазват и разширяват съществуващите търговски връзки, както и да търсят и развиват нови пазарни ниши с цел нарастване на стойностния обем на търговските потоци и финансовите резултати. Това е възможно и поради факта, че потреблението на пиво в световен мащаб, а и в рамките на ЕС се увеличава.

Потреблението на пиво в държавите – членки на ЕС през 2016 г. е **359112 хил. хектолитра**, като най-голям консуматор на бира с дял от 23,82% е *Германия* (85532 хил. хектолитра), следвана от *Великобритания* – с 12,18% (43731 хил. хектолитра), *Испания* – с 10,76% (38634 хил. хектолитра), *Полша* – с 10,55% (37903 хил. хектолитра), *Франция* – с 5,93% (21290 хил. хектолитра), *Италия* – с 5,25% (18873 хил. хектолитра), *Чехия* – с 4,42% (15875 хил. хектолитра), *Румъния* – с 4,40% (15800 хил. хектолитра), *Холандия* – с 3,30% (11862 хил. хектолитра) и *Австрия* – с 1,67% (9030 хил. хектолитра) (The Brewers of Europe. Beer statistics., 2017, p. 8).

Трябва да се посочи, че макар и незначително потреблението на пиво през разглеждания период отбелязва ръст. Средният годишен абсолютен прираст при верижна база е положителен, съответно 535,17 хил. хектолитра, средногодишният темп на растежа (средногеометричен) е – 100,15%, а средногодишният темп на прираста е 0,15% (вж. табл. 6).

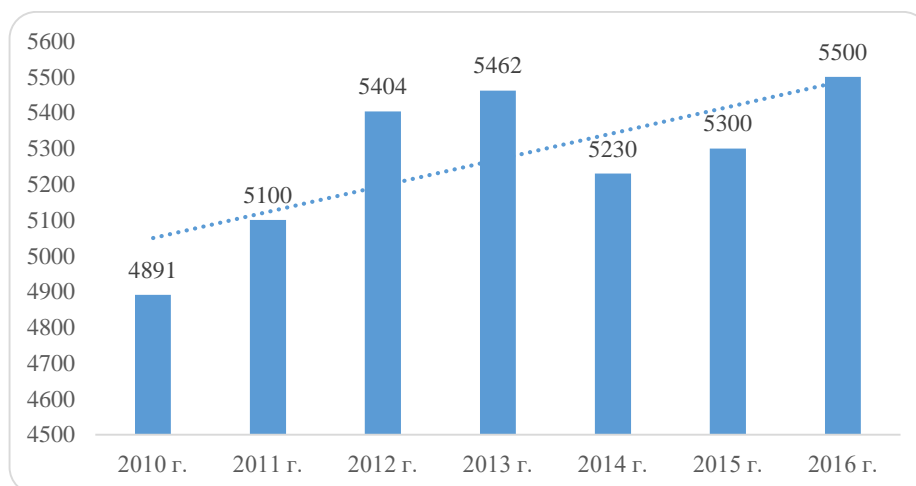
Таблица 6

*Изменение на потреблението на пиво в страните от ЕС
през периода 2010 – 2016 г.*

Години	Потребление на пиво (хил. хектолитри)	Абсолютен прираст (хил. хектолитри)		Темп на растеж (изменение) (%)	
		при постоянна база (2010 г.)	при верижна база	при постоянна база (2010 г. = 100 %)	при верижна база
2010	355901	-	-	100,00	-
2011	358086	2185	2185	100,61	100,61
2012	355908	7	-2178	100,00	99,39
2013	350763	-5138	-5145	98,56	98,55
2014	352501	-3400	1738	99,04	100,50
2015	356677	776	4176	100,22	101,18
2016	359112	3211	2435	100,90	100,68

Нашата страна се позиционира на 13-то място в ЕС по този показател – с 1,53% (5500 хил. хектолитра).

За изследвания период общото потребление на пиво в България се е увеличило със 101,5 хил. хектолитра средногодишно или с 1,98% (вж. фиг. 10), като през 2016 г. нарастването е с 609 хил. хектолитра или с 12,45% спрямо 2010 г.

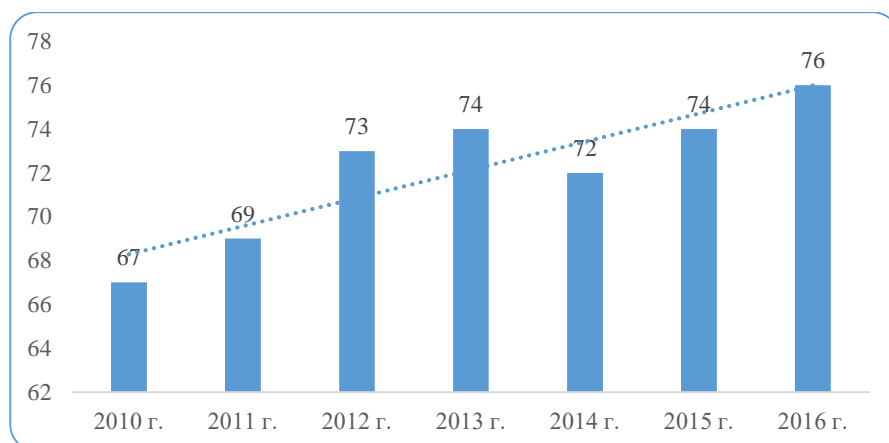


Фигура 10. Потребление на пиво в България за периода 2010 – 2016 г. (в хил. хектолитри) (Съюз на пивоварите в България)

От 2010 г. до 2013 г. включително потреблението бележи положителна тенденция на растеж средногодишно със 190,33 хил. хектолитра или с 3,75%. През 2014 г. се наблюдава спад с 232 хил. хектолитра или с 4,25% спрямо предходната година, след което отново е регистрирано средногодишно увеличение за последните три години със 135 хил. хектолитра или с 2,55%.

По отношение на **потреблението на бира на глава от населението** в страните от ЕС през 2016 г. лидер е Чехия със 143 литра, втора е Германия със 104 литра, трета – Австрия със 103 литра, следвани от Полша с 98 литра, Литва – с 88 литра, Ирландия – с 81 литра, Румъния и Естония – с 80 литра, Словения – със 79 литра, Латвия – със 78 литра, Финландия – със 77 литра и на 11-то място България – със 76 литра (The Brewers of Europe. Beer statistics., 2017, p. 10).

Статистическите данни показват, че за периода 2010 – 2016 г. абсолютният средногодишен прираст на потреблението на бира на глава от населението в страната е 1,5 литра, средногодишният темп на растежа е 102,12% и средногодишният темп на прираста е 2,12% (вж. фиг. 11). През 2016 г. потреблението се е увеличило с 9 литра или с 13,43% спрямо 2010 г. Най-голям е дялът на потреблението на бира в пластмасови бутилки (PET) 56%, следвани от консумацията на бира в стъклени опаковки – 23%, в кенове – 15% и в кегове – 6%.



Фигура 11. Консумация на бира на глава от населението в България за периода 2010 – 2016 г. (в литри) (Съюз на пивоварите в България)

От направения анализ и оценка на състоянието и тенденциите в развитието на пивоварния бранш в ЕС и, в частност, в България могат да се формулират следните **основни изводи**:

Първо, общото производство на пиво в страните от ЕС нараства с относително високи темпове за анализирания период;

Второ, броят на активните пивоварни предприятия драстично се увеличава;

Трето, устойчиво негативна е тенденцията при пряката заетост в сектора в ЕС;

Четвърто, износът и вносът на пиво в ЕС, за изследваните седем години, бележат силен и устойчив растеж и допринасят за положителния стокообмен и за общия европейски търговски баланс;

Пето, потреблението на пиво в страните – членки на ЕС е сравнително стабилно, което е предпоставка за осигуряване на възможности за директни икономически ползи и изгоди за предприятията и за сектора като цяло.

3. Оценка на въздействието на контрагентния риск върху развитието на пивоварните предприятия в България

Въздействието на контрагентния риск върху развитието на пивоварните предприятия в България е измерено (оценено) на основата на резултатите от проведено анкетно проучване. Пивоварните предприятия, включени в изследването, са **редовни членове на Съюза на пивоварите в България, с общ производствен и пазарен дял около 98–99%** от произвежданото и реализираното пиво в страната и същевременно **създават и**

поддържат взаимоотношения и взаимодействия с голям брой контрагенти. Това са бизнес структури с дългогодишен опит и традиции и с положителна корпоративна репутация и успешен продуктов бранд.

В обхвата на проучването не попадат микропивоварните и Крафт-пивоварните¹, тъй като оперират с малък брой контрагенти и имат ограничени възможности за управление на контрагентния риск.

Анкетното проучване е осъществено на базата на разработена анкетна карта, съдържаща 55 въпроса (от закрит и открит вид), структурирани в 5 раздела. Анкетната карта е изготвена на основата на методика, подчинена на логиката на научното изследване и преследваните от нас цели (вж. табл. 7).

Таблица 7

Конструктивна рамка на емпиричното изследване

Направления	Индикатори
Обща характеристика на пивоварните предприятия	Година на започване на дейността
	Размер на предприятието
	Правен статут на фирмата
	Форма на собственост на капитала
	Тенденция на развитие на бизнеса
	Продуктово портфолио и собствени търговски марки
	Пазари и пазарен дял
Среда на предприятието	Макрофактори, влияещи върху производството и реализацията на продукцията на предприятието
	Микрофактори, влияещи върху производството и реализацията на продукцията на предприятието
Идентификация на контрагентите на предприятието	Видове контрагенти
	Критерии и условия при избор на контрагенти
	Брой и тип контрагенти
	Концепции и стратегии за работа с фирмените контрагенти
Контрагентен риск и рискова политика	Контрагентни рискове в предприятието
	Честота на проявление и последици от контрагентния риск
	Модел за управление на контрагентните рискове
	Стратегически цели за управление на контрагентния риск
	Техники и методи за идентифициране на контрагентния риск
	Диагностициране и оценяване на носителите на контрагентен риск
	Механизми и процедури за противодействие срещу контрагентните рискове

¹ Крафт-пивоварните са малки и независими предприятия за производство на нетрадиционна бира.

3.1. Обща характеристика на пивоварните предприятия

Пивоварните предприятия, включени в изследването, са **правоприемници и продължители на първите пивоварни фабрики** у нас и **осъществяват своята дейност повече от 100 години**, като само едно предприятие е създадено през последните 5 години. От гледна точка на **размера**² 1/2 от изследваните бизнес единици са големи предприятия, 1/3 са малки предприятия, а останалите попадат в групата на средните предприятия. Според **правния статут** 83,33% от предприятията са регистрирани като Акционерно дружество (АД) и 16,67% – като Еднолично дружество с ограничена отговорност (ЕООД). Същевременно преобладаващата част (66,67%) от бизнес организациите са създадени и функционират изцяло с **капитал**, чиято форма е местна частна собственост и 33,33% – са с изцяло чуждестранен капитал.

Налице е висок дял (66,67%) на пивоварните предприятия, които **генерират ръст** и демонстрират **икономически просперитет на фирмената дейност**, докато 33,33% са в състояние на стагнация. В същото време **продуктовото портфолио** на изследваните единици **включва разнообразна номенклатура и богат асортимент** на различни категории бира, които непрекъснато се разширяват и обновяват. Освен това респондентите **притежават и налагат собствени търговски марки бира** (Боярка, Kaltenberg Pils, Warsteiner Premium, Балканско светло, Диана светло, Diana Export, King's, Britos, Zagorka, Heineken, Ариана, Stolichno, Amstel, Desperados, Kaiser, Starobrno, Strongbow, Kamenitza, Astika, Бургаско, Славена, Staropramen Granat, Stella Artois, Beck's, Шуменско, Пиринско, Карлсберг, Будвайзер Будвар, Ердингер, Туборг, Алмус, Мизия, Дунавско, Gredberg, Robeer, Шопско пиво и др.), което им дава възможност да диференцират фирмените продукти от конкурентните аналози и да гарантират определено качество и полза за потребителя, както и да стимулират продажбите, подобрят финансовата възвръщаемост и увеличат финансовите резултати.

Данните от изследването показват, че 2/3 от пивоварните предприятия, независимо от интензивната (силната) конкуренция и трудностите и предизвикателствата на пазара на бира, успяват да **увеличат или да запазят пазарния си дял**. Те позиционират и реализират своите продукти едновременно на **вътрешния и външния пазар**. На вътрешния пазар безспорни лидери са големите предприятия с общ пазарен дял около 91%, а този на малките и средните пивоварни е под 9%. От друга страна, въпреки положителните тенденции на нарастване в обема на износа на бира пазарният дял на респондентите на външните пазари все още е твърде

² В зависимост от критериите според Закона за малките и средните предприятия (чл. 3) – средносписъчен брой на персонала, годишен оборот и/или стойност на активите и Закона за акцизите и данъчните складове.

малък. Основни експортни пазари са страните от ЕС – Румъния, Гърция, Италия, Кипър, Испания, Великобритания, а също и страните извън ЕС – Турция, Македония, САЩ, Канада.

3.2. Среда на пивоварните предприятия

Производството и реализацията на продукцията на пивоварните предприятия зависят от **множество фактори** (макро- и микрофактори) и се предопределят и влияят от техния специфичен профил, разнороден характер, тежест на проявление и продължителност на въздействие.

Според изследваните пивоварни предприятия **факторите от макрообкръжаващата среда** (политическите, икономическите, социалните, технологичните фактори) са с пряко или косвено въздействие върху осъществяването на производствената дейност и демонстрирането на определено пазарно поведение и в повечето случаи фактическото им проявление е със сравнително високи степен и интензитет на влияние (вж. табл. 8).

Таблица 8

Структура на пивоварните предприятия според оценката на влияние на макрофакторите върху производството и реализацията на фирмената продукция

Макрофактори	Сила на влияние				
	Без влияние	Слабо влияние	Умерено влияние	Силно влияние	Значително влияние
Политически фактори:					
- Политическа стабилност			50,00%	33,33%	16,67%
- Търговски правила и ограничения				16,67%	83,33%
- Национално законодателство и местни разпоредби			50,00%	33,33%	16,67%
- Регламенти, директиви, законодателни актове на ЕС				66,67%	33,33%
- Държавна стратегия и политика			50,00%	33,33%	16,67%
- Обществен и институционален контрол			50,00%	33,33%	16,67%

Икономически фактори:					
- Икономически растеж		50,00%	33,33%	16,67%	
- Валутни курсове			16,67%	33,33%	50,00%
- Лихвен процент			16,67%	33,33%	50,00%
- Инфлация				33,33%	67,77%
- Външен дълг	66,67%	33,33%			
- БВП	33,33%	50,00%	16,67%		
- Преки инвестиции		16,67%	33,33%	50,00%	
Социално-културни фактори:					
- Равнище на образование			16,67%	50,00%	33,33%
- Миграция			16,67%	50,00%	33,33%
- Демография, прираст на населението, възрастова структура		33,33%	50,00%		16,67%
- Мода, традиции и обичаи			50,00%	33,33%	16,67%
- Състояние на трудовия пазар			16,67%	50,00%	33,33%
- Доходи и условия на живот				66,67%	33,33%
- Жизнен стандарт			16,67%	50,00%	33,33%
Технологични фактори:					
- Технологични новости				16,67%	83,33%
- Степен на технологичен трансфер				1	1
- Жизнен цикъл на технологичното оборудване				16,67%	83,33%
- Развитие на информационни и комуникационни технологии			33,33%	50,00%	16,67%
- Разходи за научна и развойна дейност			50,00%	33,33%	16,67%
- Нови изобретения и разработки				33,33%	66,67%

Това са фактори, чието въздействие може да доведе до забавяне или нереализиране на планираните фирмени цели и приоритети и на практика да повиши тяхната рискова изложеност, но от друга страна – да про-

вокира и стимулира разработването, организирането и изпълнението на определени целенасочени дейности и функции, осигуряващи и определящи нормалното функциониране и бъдещото развитие на отделното пивоварно предприятие. В тази връзка по-голяма част от мениджърите на анализираните предприятия отчитат, че непрекъснатото и адекватното разбиране и съобразяване с влиянието на тези фактори ще позволи и осигури по-голяма сигурност и гъвкавост при вземането на стратегическите решения и разработването на корпоративните стратегии и по този начин ще успеят да генерират конкретни финансови и икономически ползи и ефекти.

Съществено влияние и въздействие върху функционирането на проучваните пивоварни предприятия и тяхното бъдещо развитие оказват и **елементите на микросредата**. Реално в хода на организирането и осъществяването на своята стопанска дейност пивоварните предприятия изграждат директни или индиректни връзки с **определени контрагенти – доставчици, клиенти, дистрибутори и други физически и/или юридически лица**, и на тази база встъпват в договорни отношения с тях и поддържат взаимноизгодни сътрудничества и партньорства. В голяма степен контрагентите могат да повлияят върху количеството, качеството, разходите и срока за производството и реализацията на фирмената продукция и поради това мениджърите на пивоварните предприятия при тяхното оценяване и селектиране се ръководят от някои **основни критерии и условия** като:

- ☒ пазарните цели на предприятието;
- ☒ ресурсната политика на предприятието;
- ☒ структурата, равнището и динамиката на фирмените разходи;
- ☒ спецификата на предлаганите продукти, а също и техните количествени и качествени характеристики;
- ☒ равнището на продажните цени;
- ☒ моделът на доставка и дистрибуция;
- ☒ възможните начини на заплащане (в брой, с отсрочка, с предплата и др.);
- ☒ натрупаният опит и традиции на контрагентите;
- ☒ основните характеристики на пазара – брой на потребителите, териториално разположение, гъстота, интензитет на покупките, стабилност на цените, традиции при потреблението и др.

3.3. Идентификация на контрагентите на пивоварните предприятия

Като един от основните контрагенти анализираните пивоварни предприятия посочват **фирмените доставчици**. Това са предимно производители на различните видове малц и хмел. В този смисъл трябва да се подчертае важната роля в симбиозата между пивоварните предприятия и обслужващите ги селскостопански производители. От една страна,

пивоварните предприятия са основен потребител на крайната продукция на производителите на малц и хмел и по този начин са реална предпоставка за тяхното бъдещо развитие, и обратно – зърнопроизводителите са ключов фактор за осигуряването на основните суровини за производителите на пиво. Въз основа на данните от изследването може да се посочи, че респондентите се ориентират и избират да работят с повече на брой доставчици (около 15-20 бр.). По-голямата част от основните доставчици на пивоварните предприятия са високоспециализирани в производството и доставката на суровините, а също така и предлагат стратегически ресурси или такива, които нямат заместители. Затова те ги идентифицират и селектират на базата на ясно разработени обективни критерии – количество и качество на доставяните продукти, цена, схеми на плащане, надеждност, бързина, отстъпки, стимули, сигурност, регулярност и др.

По отношение на другия важен контрагент на пивоварните предприятия – **клиентите**, може да се посочи, че те са както физически лица, така и юридически лица, които реагират и вземат решение за закупуване на пиво, в зависимост от техните мотиви, подбуди, интереси, влечения, възраст, пол, социален статус, разполагаеми доходи с цел задоволяване на определени потребности и желания. Емпиричните данни показват, че клиентите на анализираните пивоварни предприятия са предимно от типа „консерватори“, които се характеризират с конвенционално мислене и действие и които закупуват определен вид бира на базата на добра информираност или на регионално предлагане. Налице са и клиенти от т.нар. тип „експериментатори“, които често променят своите решения при закупуването на пиво, тъй като действат в повечето случаи импулсивно и тяхното потребителско поведение е подчинено на желанието за консумиране на различна бира или за забавление. Пивоварните предприятия изключително много разчитат на „ключовите клиенти“ (Key customers) – това са големите търговски вериги, при които може да се диверсифицира продуктовият портфейл и индивидуално да се договорят условията и параметрите на сделката. От друга страна, чрез ключовите си клиенти пивоварните предприятия могат по-бързо и ефективно да проследят изпълнението на постигнатите договорености по отношение организацията на продажбата, самото реализиране на продуктовото движение, качеството и достигнатото равнище на продажбата, сроковете за отстраняване на проблемите и др.

В същото време трябва да се има предвид, че привличането на нови и запазването на вече съществуващите клиенти от страна на пивоварните предприятия е пряко свързано с техните пласментни и продуктови концепции. По отношение на продуктовата концепция анализираните предприятия разработват и прилагат два основни варианта на продуктовата номенклатура – малка ширина и голяма дължина, характеризираща се с ограничен брой продуктови линии, но с много на брой артикули и голяма ширина и дължина, т.е. с голям брой продуктови линии и с много на брой артикули. Така пивоварните предприятия се стремят да завоюват по-голям

пазарен дял, като в същото време увеличават възможностите си да реализират по-големи обороти и печалба, а също така и да произвеждат и предлагат на пазара пиво с определени цветови, вкусови и ароматни характеристики, но с различно алкохолно съдържание и разфасовка.

Във връзка с пласментната им концепция изследваните респонденти поставят акцент върху своите клиенти. Те се стремят да реализират стратегии за позициониране, чрез които да произвеждат нови или разнообразяват предлаганите продукти в зависимост от предпочитанията и изискванията на клиентите или да налагат нови търговски марки пиво, и в същото време се ориентират да заемат свободна от конкурентите позиция или да са близо до някой от съществуващите конкуренти и да започнат борба за пазарен дял.

Посредниците са третият основен контрагент на проучваните пивоварни предприятия. Това са физически лица и/или юридически лица, които извършват дейностите по икономическото разпределение и физическото преместване на пивоварните продукти. На практика те осигуряват придвижването, складирането, съхранението на продуктите от производителите на пиво до междинните или крайните потребители и спомагат за тяхното успешно позициониране и реализиране на пазара. Включените в изследването пивоварни предприятия използват независимите търговски посредници и прилагат класическите модели на дистрибуционни канали „производител–търговец на дребно–потребител“ или „производител–търговец на едро–търговец на дребно–потребител“. Те се ориентират към този вид посредници, тъй като се ангажират с цялостната дейност по икономическото разпределение и физическото преместване на продуктите и се стремят, максимално да отговорят на търсенето на пазара и да удовлетворят очакванията и желанията на крайните потребители. От друга страна, независимите търговски посредници, когато изграждат и осъществяват преки търговски отношения с крайните потребители, могат да определят степента на полезност на предлаганите пивоварни продукти, т.е. удовлетворението, което получават потребителите от придобиването и използването на определен вид пиво.

3.4. Контрагентен риск и рискова политика на пивоварните предприятия

Установяването, поддържането и развитието на партньорски взаимоотношения и взаимодействия с отделните контрагенти и последващата промяна в техните действия и реакции води до възникването на **контрагентен риск в пивоварните предприятия**.

Емпиричните данни показват, че контрагентният риск в пивоварните предприятия най-често е следствие от:

➤ забавяне или неизпълнение на договорената доставка поради спецификата на доставяните продукти, за които в повечето случаи няма заместители;

- влошаване на качеството при определена партида или на част от партидата на осигуряваните суровини и материали;
- настъпване на промени в режима на работа на доставчика;
- предприемане и провеждане на процедури по смяна на доставчика;
- намаляване на пазарния дял в резултат от загуба на клиенти;
- неизвършване или забавяне на плащането от страна на клиента;
- засилване на концентрацията в определени пазарни сегменти, в резултат от работата на посредниците, което води до въвлечане на отделните пивоварни предприятия в безполезна „ценова война“;
- увеличаване на посредническите звена в дистрибуционната верига;
- нарушаване на дейностите по икономическото разпределение и физическото придвижване на пивоварните продукти;
- затрудняване с разликите между законите, действащи в отделните страни при извършването на плащанията;
- нарастване макар и минимално на междуфирмената задлъжнялост от некоректните действия на някои от фирмените контрагенти.

Положителен е фактът, че контрагентният риск в 2/3 от изследваните пивоварни предприятия настъпва сравнително по-рядко, а в 1/3 – инцидентно. Въпреки това в случаите на неговото проявление са налице значителни финансови загуби или са извършени големи разходи за преодоляването и отстраняването му (приблизително от 10 000 до 100 000 лв., а в някои случаи до 500 000 лв.). Същевременно последиците за пивоварните предприятия поражда загуби, водещи до проблеми за тяхното покриване и за реализиране на стратегическите фирмени цели, което е показателно за изключителната важност на непрекъснатото търсене на възможности и начини за разработването и прилагането на адекватно и обосновано **управление на контрагентния риск**.

Анализираните пивоварни предприятия използват предимно **интегралния модел за управление на контрагентния риск**, но като следват принципа на индивидуалния подход и се съобразяват и отчитат своите потенциални възможности и разполагаеми ресурси (вж. фиг. 12).

Изследваните пивоварни предприятия много внимателно **формулират стратегическите цели**, свързани с управлението на контрагентния риск. Те се ориентират предимно към своевременното откриване на слабите места на фирмените контрагенти и правилното определяне на рисковия им профил, както и към прецизното извършване на научнообосновани анализи и изготвяне на реална и обективна оценка, на базата на които да се разработят и прилагат конкретни механизми за превенция и ефективно противодействие на рисковите обстоятелства и последиците от тях. Това на практика им позволява много по-точно да очертаят насоките, фокусират своите усилия и определят визията и приоритетите относно намаляването, ограничаването и отстраняването (елиминирането) на контрагентния риск.



Фигура 12. Модел за управление на контрагентния риск в пивоварните предприятия

В същото време пивоварните предприятия обръщат сериозно внимание на **идентифицирането**, чрез което се определят възможните източници на контрагентния риск и неговото разнорасположено влияние и въздействие върху тяхната дейност. Изследваните пивоварни предприятия използват самостоятелно или в комбинация различни традиционни и специфични техники и методи (Мозъчна атака (Brainstorming), Въпросници, Бизнес изследвания (Case Studies), Бенчмаркинг, Семинари (тренинги), PEST (STEP) – анализ (PEST – analysis), SWOT – анализ (SWOT – analysis), Метод на аналогията, Метод на сравнението, Метод „Делфи“, Метод на сценариите, Метод „Check-list“ (Контролен списък), Метод „What if...?“ (Какво ще стане ако...?), Метод „FTA – Fault Tree Analysis“ (Анализ на „дървото на отказите“), Метод „ETA – Event Tree Analysis“ (Анализ на „дървото на събитията“)), чрез които повишават възможността за извършването на точно и обективно опознаване на рисковите контрагенти. Именно чрез тях те събират, анализират и оценяват информацията относно риска, произтичащ от действията и поведението на конкретните контрагенти, с които работят и имат определени взаимоотношения.

По отношение на **диагностицирането** и **оценяването** проучваните пивоварни предприятия извършват задълбочен анализ и обективна

оценка на фирмените контрагенти. Те определят рисковия профил на всеки контрагент, като детайлно анализират и оценяват рисковете от неговите действия и реакции и на тази база изготвят йерархична структура, в която контрагентите са ясно разграничени и диференцирани на три основни нива:

- *контрагенти от първо равнище*, т.нар. нискорискови контрагенти, чиито поведение и действия са сравнително лесно предвидими и могат да доведат до вреди, щети или загуби, които са в минимални размери за предприятието;

- *контрагенти от второ равнище*, характеризиращи се с рисково поведение и действия, чиито резултати са неприемливи или неочаквани за предприятието, могат пряко или косвено да доведат до по-големи финансови загуби или заради които са изразходени значителни усилия и средства за тяхното преодоляване;

- *контрагенти от трето равнище*, които са високорискови, тъй като тяхното поведение и действия трудно могат да бъдат предвидени и най-вече се свързват с фатални последици за предприятието или са източник на огромни финансови загуби.

На тази база пивоварните предприятия успяват да разработят и прилагат адекватни *механизми и процедури*, чрез които да демонстрират своевременна реакция и постигнат ефективно противодействие срещу рисковете контрагенти. По-конкретно фокусът им е насочен към:

- ☑ *информиране и консултиране с определени икономически и юридически експерти и специалисти* – по този начин пивоварните предприятия подготвят и предприемат превантивни мерки с цел избягване на опасността от възникване на контрагентния риск. Реално те си осигуряват максимална сигурност и прозрачност, налагат ясна политика при преговорите за сключване на нови сделки, чрез изготвяне на надеждни договори, съдържащи конкретни условия, срокове, клаузи и разпоредби за защита и компенсация;

- ☑ *извършване на предварителни проверки на потенциалните контрагенти* – задължително пивоварните предприятия осъществяват подробно проучване на дейността, финансовото състояние, фирмения имидж и репутация, историческото развитие на бъдещите потенциални контрагенти, чрез набирането на пълна, точна и достоверна информация, както и на възможностите за евентуално бъдещо обезпечение и гаранции при настъпване на определени рискови обстоятелства и ситуации;

- ☑ *разработване и сключване на сигурни и качествени партньорски договори* – основно те са съобразени с актуалното състояние на съответните контрагенти, както и са изготвени чрез използването на подходящи инструменти и средства за въздействие съобразно техните възможности, съдържащи клаузи и регламенти, които да осигурят максимална защита, на базата на възможностите, дадени от българското законода-

телство, която да предпази отделното предприятие от бъдещи усложнения и проблеми при съдебни искове след настъпване на рисково събитие;

☑ *изготвяне и налагане на обезпечения и плащане на неустойки при нарушаване на договорните отношения* – в съвременните условия пивоварните предприятия считат, че предоставянето на обезпечения или плащането на неустойки срещу определени договорени суми/стоки е повече от задължително, както и предвиждането на ясно регламентирани срокове за тяхното своевременно издължаване;

☑ *създаване на работна група за ефективно управление на контрагентния риск* – пивоварните предприятия създават работна група, която да предоставя информация за възможностите и състоянието на фирмените контрагенти и вероятността за получаване на съответни финансови вземания от тях. Те осъществяват проверки относно общото финансово състояние на отделния контрагент, изготвят анализ за неговата задлъжнялост, за наличие на просрочени вземания и дават заключение за степента на риска от сключването на конкретна сделка с него;

☑ *обезпечаване чрез застраховане на контрагентния риск* – пивоварните предприятия използват услугите на застрахователно дружество с цел оценка на рисковете от действията на фирмените контрагенти и компенсиране на настъпили щети (загуби) от тях;

☑ *създаване на собствени (вътрешни) резервни фондове* – някои пивоварни предприятия приемат риска като формират вътрешни фондове за покриване на евентуални настъпили щети вследствие неспазване на договорните задължения от страна на контрагентите;

☑ *прекръпяване на договорите с високорискови контрагенти* – това е крайна мярка, но задължителна при наличието на контрагенти, чиито действия водят до тежки последици, както и до трайни и нерешими проблеми или до такива, които не подлежат на третиране.

Анализираните пивоварни предприятия задължително **документират** резултатите от идентифицирането, диагностицирането, оценяването на контрагентния риск, както и от прилагането на механизмите и процедурите за въздействие върху него.

Те имат и отговорно фирмено поведение в областта на рисковата политика, тъй като извършват непрекъснати **наблюдения (мониторинг)** и осъществяват **контрол** за ефективното изпълнение на дейностите по управлението на контрагентния риск.

На базата на проведеното емпирично изследване и обобщаване на резултатите от него могат да се направят следните **основни изводи**:

Първо, изследваните бизнес структури са с дългогодишен опит и с положителна корпоративна репутация и успешен продуктов бранд;

Второ, при организирането и осъществяването на своята стопанска дейност пивоварните предприятия изграждат директни или индиректни връзки с основните си контрагенти – доставчици, клиенти и дистрибутори;

Трето, пивоварните предприятия създават и поддържат взаимоотношения със сравнително голям брой контрагенти, което поражда възникването на контрагентен риск;

Четвърто, контрагентният риск в изследваните пивоварни предприятия настъпва сравнително рядко или инцидентно, но при неговото проявление са налице значителни финансови загуби или са извършени големи разходи за преодоляването и отстраняването му;

Пето, респондентите използват интегралния модел за управление на контрагентния риск, като прилагат конкретни целенасочени дейности, осигуряващи неговото по-пълно, точно и бързо прогнозиране, идентифициране, анализиране, оценяване, ограничаване и контролиране;

Шесто, те следват и налагат целенасочена и последователна политика, като успяват да разработят и прилагат адекватни механизми и процедури, чрез които да демонстрират своевременна реакция и постигнат ефективно противодействие срещу рисковите контрагенти.

Заклучение

В съвременните условия нормалното функциониране и бъдещото развитие на пивоварните предприятия в голяма степен са свързани и зависят от поведението и действията на неговите контрагенти. Те са ключов фактор и играят съществена роля в цялостния процес по създаването и реализирането на фирмените продукти, както и за постигането на стратегическите цели и политики. Поради това неспазването и нарушаването на договорните условия от страна на фирмените контрагенти и негативната промяна в тяхното поведение и действия пораждат възникването на контрагентен риск.

Развиването и поддържането на ефективно управление на контрагентния риск ще позволи на пивоварните предприятия, своевременно и точно да разкрият причините и източниците за неговата поява и правилно да определят рисковия профил на фирмените контрагенти и на тази база да разработят и приложат конкретни механизми и процедури за превантивно, адекватно и ефективно противодействие и ограничаване мултиплицирането на лошите практики и подходи.

Използвани източници

- Enterprise Risk Management — Integrated Framework. Executive Summary, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004).*
- Kaplan, S., & Garrick, J. (1981). On The Quantitative Definition of Risk. *Risk Analysis, Vol. I, No. 1*, 11-27.

- Marx, J., & Meer, F. v. (2016). *Fundamentals of Insurance*. Irwin, Inc. *The Brewers of Europe. Beer statistics*. (2017).
- Willett, A. (1901). *The Economic Theory of Risk and Insurance*. New York: The Columbia University Press.
- Гранатуров, В. М. (2002). *Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения*. Москва: Дело и сервис.
- Икономически принос*. (2016). Изтеглено на 27 ноември 2018 г. от Съюза на пивоварите в България: <http://pivovari.com/beer-and-society/economic-contribution/>
- Николов, Б. (2012). *Управление на риска при инженеринг на бизнес процесите*. София: Кинг.
- Хохлов, Н. В. (2001). *Управление риском*. Москва: ЮНИТИ.
- Христов, Ч. (2008). *Убеждаване и влияние*. София: Сиела.
- Чернова, Г. В., & Кудрявцев, А. А. (2003). *Управление рисками: Учебное пособие*. Москва: ТК Велби: Проспект.
- Шапкин, А. С., & Шапкин, В. А. (2014). *Теория риска и моделирование рискованных ситуаций*. Москва: ИТК „Дашков и Ко“.